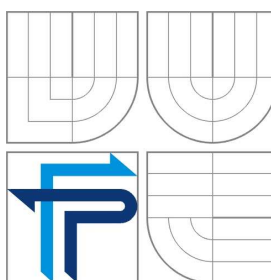


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ PRÁCE S OHLEDEM NA FIREMNÍ KULTURU

PROPOSAL FOR THE EFFECTIVENESS OF WORK IN THE ORGANIZATION CULTURE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TOMÁŠ VESELÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, Csc.

BRNO 2008

Anotace

Bakalářská práce řeší problematiku rozvoje a udržování firemní kultury ve společnosti IVes, spol. s r.o.. Práce vychází z předem stanovených hypotéz jednotlivých problémů souvisejících s firemní kulturou. Její součástí je popis činnosti společnosti. Bude proveden výzkum aktuálního stavu firemní kultury. Výsledky výzkumu budou tvořit základní kámen pro návrh opatření, která povedou ke zvýšení efektivity a kvality práce ve společnosti.

Annotation

This bachelor work describes problems of development and pottering of organization culture in IVes, spol. s r.o. This work is based on assigned hypothesis of particular problems that relate to the organization culture. A description of activities of the company is included. In this essay an actual quality of the organization culture will be researched. The results of the survey will form suggestions, that will lead to raising efficiency and quality of work in the company.

Klíčová slova

Firemní kultura
Organizace společnosti
Efektivita práce
Týmová práce

Key words

Organization culture
Organization of company
Effectiveness of work
Team work

Bibliografická citace práce

VESELÝ, T. Návrh na zefektivnění práce s ohledem na firemní kulturu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 73 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 30. května 2008

.....

Tomáš Veselý

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Charakteristika problému, stanovené hypotézy, cíl práce	9
2.1. Charakteristika řešeného problému.....	9
2.2. Stanovené hypotézy	9
2.3. Cíle práce	10
3. Teoretické poznatky z literatury.....	11
3.1. Organizační teorie	11
3.2. Definice firemní kultury.....	11
3.3. Základní projevy firemní kultury [12]	12
3.4. Vznik firemní kultury.....	13
3.5. Determinanty firemní kultury	14
3.6. Silná podniková kultura	16
3.7. Typologie firemní kultury	17
3.8. Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury.....	22
3.9. Implementace firemní kultury.....	24
3.10. Motivace.....	25
4. Charakteristika společnosti.....	29
4.1. Základní informace o společnosti	29
4.2. Právní forma organizace a organizační struktura.....	29
4.3. Předmět podnikání společnosti	31
4.4. Politika jakosti společnosti.....	32
5. Výzkumná část – analýza situace.....	33
5.1. Dotazníkové šetření.....	33
5.2. Vyhodnocení hypotéz.....	45
5.3. Závěry plynoucí z dotazníkového šetření	46
5.4. Individuální pohovory	47
6. Návrhy řešení pro zvýšení efektivity práce.....	48
6.1. Problémy identifikované v dotaznících a návrhy na jejich řešení.....	48
6.2. Další návrhy pro zvýšení úrovně firemní kultury	55
7. Závěr, možnosti realizace	57
8. Přehled literatury a informačních zdrojů.....	58

1. Úvod

Pokud se chceme zabývat faktory ovlivňujícími efektivitu a kvalitu zaměstnanci odvedené práce, musíme na jednom z předních míst zmínit úroveň firemní kultury. Úspěch a prosperita společnosti se velmi často odvíjí od toho, zda její pracovníci přijmou tuto organizační kulturu za svou. Ta totiž nepřímo ovlivňuje atmosféru ve firmě, styl vedení, pracovní procesy i motivaci zaměstnanců.

Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci a tím dávají najevo, jak spolu mají jednat všichni zaměstnanci. Prvky najdeme jak ve vědomé rovině, uvědomované normy společnosti jako je pracovní doba, požadované oblékání apod., tak v nevědomé rovině, přesvědčení o tom, co je správné, jaké vztahy jsou ve firmě akceptovatelné atd.

Firemní kultura se v mysli zaměstnance formuje od první návštěvy podniku, třeba při přijímacím pohovoru. Pokud například podnik obecně vychází z názoru, že zaměstnanci chtějí podávat výkony, vede to k atmosféře důvěry a svobody a jednotliví pracovníci mají pak velké pole působnosti pro uskutečnění svých nápadů a kreativní řešení pracovních úkolů. Naopak panuje-li ve firmě přesvědčení, že jsou zaměstnanci spíš líní a nesamostatní, je zavedeno mnoho kontrolních mechanismů, což může vyvolat špatné pracovní klima.

Lze tedy konstatovat, že firemní kultura velmi ovlivňuje pracovní výkonnost zaměstnanců na všech úrovních, dělníkem počínaje, top managementem konče. Firemní kultura se sama od sebe v podniku nevytvoří, je třeba ji aktivně utvářet a pěstovat. Tento proces je ovšem velmi složitý a především časově náročný. Podniková kultura je totiž trvalá a zároveň se stále mění.

2. Charakteristika problému, stanovené hypotézy, cíl práce

2.1. Charakteristika řešeného problému

Ve svojí práci se zaměřím na problematiku udržování a rozvoje firemní kultury ve společnosti, IVes, spol. s r.o. U této firmy jsem zjistil konkrétní problém, týkající se efektivitu práce a s tím spojenou nespokojenost vedení firmy. Efektivita práce velmi úzce souvisí s úrovní firemní kultury. Úkolem práce tedy bude objevit konkrétní problémy v organizační kultuře společnosti a vymezit podíl a velikost vlivu původce na daný problém. Pro navrhnutí zlepšujících opatření bude nutné zhodnotit stávající způsob vedení, zahrnout role a vlastnosti v týmu včetně konkrétních postojů a vlastností klíčových pracovníků, dále pak vliv okolního prostředí na práci ve společnosti.

2.2. Stanovené hypotézy

Vzhledem k tomu, že jsem ve společnosti strávil období delší než jeden rok na pozici asistenta, podařilo se mi získat určitý přehled o stavu firemní kultury. Ke stanovení hypotéz jsem využil nejen svých poznatků, které se mi podařilo získat, ale také informací poskytnutých majitelem a ředitelem společnosti.

Hypotézy jsem se snažil stanovit a formulovat tak, aby postihly všechny důležité oblasti firemní kultury. Tyto hypotézy budu následně konfrontovat s výsledky vlastního výzkumu.

Hypotéza č.1: „Většina zaměstnanců si je vědoma společenského významu a prospěchu výsledků své práce. Schopnosti zaměstnanců jsou efektivně využity.“

Hypotéza č.2: „Většina zaměstnanců považuje pracovní podmínky za dobré.“

Hypotéza č.3: „Většina zaměstnanců je seznámena a spokojena s dlouhodobým vývojem a směřováním společnosti.“

Hypotéza č.4: „Většina zaměstnanců zná sílu konkurence a cítí spoluzodpovědnost za firmou nekvalitně odvedenou práci a neplnění termínů.“

Hypotéza č.5: „Týmová práce ve společnosti je na vysoké úrovni. Mezilidské vztahy nejsou vnímány jako problém.“

Hypotéza č.6: „Většina zaměstnanců si myslí, že je společnost řízena správně.“

Hypotéza č.7: „Většina zaměstnanců se domnívá, že jsou odměňováni v souladu se svými pracovními výkony a nasazením. Odměňování ve společnosti je na vysoké úrovni.“

Hypotéza č.8: „Většina zaměstnanců je spokojena s úrovní společenských akcí pořádaných společností.“

Hypotéza č.9: „Většina zaměstnanců je nejvíce motivována finančním ohodnocením.“

2.3. Cíle práce

Ve své práci bych chtěl najít v organizační kultuře společnosti nedostatky, které efektivitu práce snižují. Tyto nedostatky se budu snažit odstranit tím, že navrhnu provedení konkrétních změn a zásahů do organizační kultury. Měřitelným výstupem by mělo být zvýšení efektivitu práce zaměstnanců.

Pomocí dotazníkového šetření se pokusím zjistit příčiny vzniku problémů, které souvisejí s nedokonalostí kultury práce ve společnosti. U odhalených problémů se pokusím navrhnout optimální řešení s ohledem jak na časový horizont nápravy, tak i na finanční náklady nutné k realizaci. Optimální varianty by měly být průnikem zájmů, představ a cílů jednotlivých pracovníků, skupin a majitele společnosti.

3. Teoretické poznatky z literatury

3.1. Organizační teorie

Dva základní způsoby, jakými bývá organizační kultura tradičně vymezována, jsou označovány jako přístup interpretativní a přístup objektivistický. [8]

Interpretativní přístup chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam (pojem význam chápeme třemi různými způsoby vzájemně propojenými, a to důležitost, účel a obsah).

V rámci objektivistického přístupu je kultura chápána jako „něco, co organizace má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace. Ta může být cílevědomě utvářena a měněna.

3.2. Definice firemní kultury

Existuje celá řada definic firemní kultury. V odborné literatuře jich lze napočítat desítky. Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných představ, přístupů, hodnot a norem sdílených ve firmě. Dále pak tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, chování a jednání pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (loga, znaky, oblečení). Podle této teorie pak jednotlivci, skupiny, ale i podniky rozvíjejí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň podobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Celek norem, hodnotových představ, myšlení a chování pracovníků na všech stupních, pak charakterizuje „tvář“ podniku. [6]

Příklady definic firemní kultury:

„Firemní kultura je programový způsob vnímání odvozený od názorů a hodnot.“
(Hall, 1992, s.19)

„Firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)

„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčování, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“
(Armstrong, 1999, s. 357)

Organizační kultura tedy vždy vyjadřuje charakter a duch podniku. Určuje vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Pro její správné fungování je potřeba, aby všichni zaměstnanci, ať už na manažerských postech, nebo v dělnických profesích sdíleli tyto hodnoty a na tyto pravidla hry přistoupili. [6]

3.3. Základní projevy firemní kultury [12]

- **Normy chování** - nepsaná pravidla, kterými se jednotlivci i skupiny řídí. Normy se tvoří v procesu vzájemných interakcí. Představy, hodnotový systém a vzory jednání se rozvíjejí cílevědomě nebo živelně. Působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje jednání zaměstnanců. Vytvářejí vnitřní klima, styl řízení, způsob spolupráce zaměstnanců mezi sebou i s vedoucími pracovníky, zároveň odráží i jejich postoj k podniku (motivovanost, dynamika, spolupráce apod.).
- **Klíčové hodnoty** - bývají ovlivňovány názorem vedení a reprezentují základní přesvědčení pracovníků o tom, co je dobré a co je špatné pro podnik. Očekává

se, že budou úplně akceptovány. Souhrn názorů o chování k zaměstnancům i zákazníkům. Může zde být i silný emocionální obsah.

- **Styl řízení a vedení** - způsob, jakým řídící pracovníci na všech úrovních dosahují výsledku v součinnosti se svými spolupracovníky, způsob uplatňování autority, způsoby reagování na chyby pracovníků, podporování kooperace nebo rivalry, snadnost nebo obtížnost kontaktu a komunikace podřízených s nadřízenými.
- **Role** - určují způsob chování v zastávané pozici. Nováček si takové chování musí osvojit, aby byl akceptován ostatními členy organizace.
- **Organizační struktura a členění** - vystihuje stupeň pružnosti a nepružnosti, které připouští organizační struktura, určující formální i neformální způsoby výměny informací. Struktura umožňující vytváření pracovních týmů velmi napomáhá neformální výměně informací.
- **Tradice** – novým zaměstnancům je firemní kultura předávána a zprostředkována v průběhu jejich pracovní a sociální adaptace. Existují i jiné formy předávání, např. podnikový časopis, výcvikové programy aj.

3.4. Vznik firemní kultury

Organizační kultura vzniká jako:

- 1) Spontánní následek přirozeného chování a jednání pracovníků firmy, který je dán osobními rysy zaměstnanců a vnějšími podmínkami, kterými je jejich chování a jednání ovlivňováno.
- 2) Výsledek systematických a cílevědomých činností řídících pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, pravidla a předpisy jsou vzájemně obsahově propojeny ve snaze o jednotné ovlivňování pracovního a společenského chování a jednání zaměstnanců.

Podmínky úspěchu organizační kultury [1]

- **existence jasné vize podniku** (velikost firmy, předmět činnosti, podniková kultura)
- **převedení vize do jednotlivých velmi konkrétních kroků** (organizační struktura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace)
- **formulace zásad podnikové kultury** (požadované způsoby pracovního a sociálního chování je nutné sdělit pracovníkům a musíme na ně brát ohled při výběru nových zaměstnanců, dále musí být zařazeny do kritérií hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, atd.)

3.5. Determinanty firemní kultury

Pro možné zkoumání vzniku podnikové kultury je nutné zohlednit a propojit všechna dílčí hlediska vědeckých disciplín a uvědomit si všechny faktory, které firemní kulturu ovlivňují. Determinanty firemní kultury podle Z. Šiguta [6]:

Faktory okolního prostředí

- hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, atd.)
- společenské a kulturní podmínky – sociálně kulturní přeměna hodnot, sociální situace, sociální procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce, atd.

Základní faktory tvoří:

- 1) Osobní profil řídících pracovníků** (curriculum vitae, postup v povolání, služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota k inovacím, ochota učit se, schopnost prosazovat se, vytrvalost, odolnost vůči stresu)
- 2) Rituály a symboly**
 - způsoby chování řídících pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání, vedení porad, funkce vzorů a využívání tradic firmy, způsoby povyšování nebo uvolňování pracovníků
 - chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, přijímání návštěvníků, rychlost a kvalita telefonního spojení, reklamace, atd.
 - prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, znázornění rozmachu firmy, uspořádání a poloha kanceláří, firemní oblečení a vozy
- 3) Komunikace**
 - vnější a vnitřní komunikace (PR, sponzoring, služební cesty, podávání návrhů, různé formy spoluúčasti pracovníků na řízení, podnikový časopis, atd.)
 - komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu, atd.)

Faktory managementu

- podniková strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie (tržní cíle, výrobní cíle), funkcionální strategie (marketingová, výrobní a logistická, výzkumná a vývojová, finanční, personální, vzdělávací a sociální strategie)
- organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace, apod.
- řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systémů na vnější a vnitřní podněty, apod.

V zásadě lze výše uvedené determinanty firemní kultury rozdělit takto:

1) Podle zdrojů působení:

- vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu)
- vnější vlivy (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky)

2) Podle možnosti jejich ovlivnění:

- v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu)
- obtížně ovlivnitelné faktory (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky)

3.6. Silná podniková kultura

Silná podniková kultura sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení. Vyznačuje se těmito znaky [6]:

1) Jasnost a zřetelnost – musí být pro všechny spolupracovníky zcela zřejmé, jaké jednání je požadované (akceptovatelné, žádoucí, nutné) a jaké je neakceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné

2) Rozšiřitelnost – je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby ji uplatňovali v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

3) Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve tehdy když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Tabulka č.1 – Silná podniková kultura podle Nového [8]

Výhody silné podnikové kultury	Nevýhody silné podnikové kultury
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jasný a přehledný pohled na podnik ✓ Méně konfliktní komunikace ✓ Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí ✓ Málo formálních předpisů ✓ Nižší nároky na kontrolu ✓ Vysoká jistota a důvěra pracovníků ✓ Vysoká motivace ✓ Nízká fluktuace ✓ Značná loajalita pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendence k uzavřenosti systému ▪ Trvání na tradicích ▪ Nedostatek flexibility ▪ Blokace nových strategií ▪ Vynucování konformity ▪ Složitá adaptace nových pracovníků

3.7. Typologie firemní kultury

V odborné literatuře existuje velké množství možných typologií firemní kultury. V tabulce č.2 jsou uvedeny ty nejdůležitější z nich.

Příklady členěných firemních kultur:

- Kultura přátelských experimentů – úspěchy pracovníků jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány.
- Kultura mašliček – v pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení.
- Spontánní kultura – převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativnost, růst.
- Výkonová kultura – výkon, úspěšnost pracovníků je převažujícím kritériem hodnocení podnikových činností.
- Tržní kultura – převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí.
- Hierarchická - orientace na formalizované procesy, na kontrolu.

Tabulka č.2 – Typologie firemní kultury – dle shrnutí Z. Šiguta [6]

Autor	Rok	Typologie firemní kultury
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Ruin Cameron Bass (Mužík 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
Senge (Mužík 2002)		Učící se organizace

Další možná rozdělení typologie firemní kultury:

1) Typy firemní kultury podle rizika podnikání a zpětné vazby trhu

Mírou rizikovosti podnikání rozumíme intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit firmy, rychlost zpětné vazby trhu vyjádříme dobou, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník.

Tabulka č.3 – Rozdělení firemní kultury v závislosti na míře rizikovosti podnikání a rychlosti zpětné vazby

		míra rizikovosti předmětu podnikání	
		velká	malá
rych. zp. vazby	velká	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
	malá	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

○ **Kultura ostrých hochů**

Typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku) je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým, životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je Tvůj poslední úspěch.“

○ **Kultura přátelských experimentů**

Často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony

bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se svět neboří – hlavně, aby se to povedlo zítra... S úspěchem jsou využívány inovační týmy. Heslo zní: „Za hodně muziky – hodně peněz!“.

- **Kultura jízdy na jistou**

Tato kultura panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba kterou uděláme dnes, se projeví buhví kdy, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury, např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém, jaderném výzkumu. Často můžeme slyšet: „je tu pět let a nic o tom neví“.

- **Kultura mašliček**

Nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká – orgány státní správy, školství... Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízený...“

2) Typy firemní kultury podle strukturálních rysů uspořádání

Strukturální pohled na kulturu spoleshá na to, jak jsou strukturovány role v organizaci. Například v práci Charlese Handyho (1989) čtyři typy kultury, založené na strukturálních rysech uspořádání. Propojení mezi organizační strukturou, uspořádáním a firemní kulturou je jasné.[3]

- **Mocenská kultura**

Nachází se malých podnikatelských organizacích. V nich leží moc ve středu sítě. Organizace závisí na neformální komunikaci a lidé, kteří přijmou postoje a normy zdroje centrální moci (často majitele nebo nadřízeného) budou pro organizaci důležití a budou mít velkou důvěru.

- **Funkční kultura**

Funkční kultury mají vyšší úroveň byrokracie a koordinace je prováděna malým vybraným nižším managementem. Tyto organizace bývají rozděleny do úseků, často dle funkcí a oblastí specializace. Práce je stejnoměrně rozdělena a organizační život není příliš osobní. Organizace je uzpůsobena stabilnímu prostředí, kde je důraz kladen na efektivitu. Funkční kultura poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí.

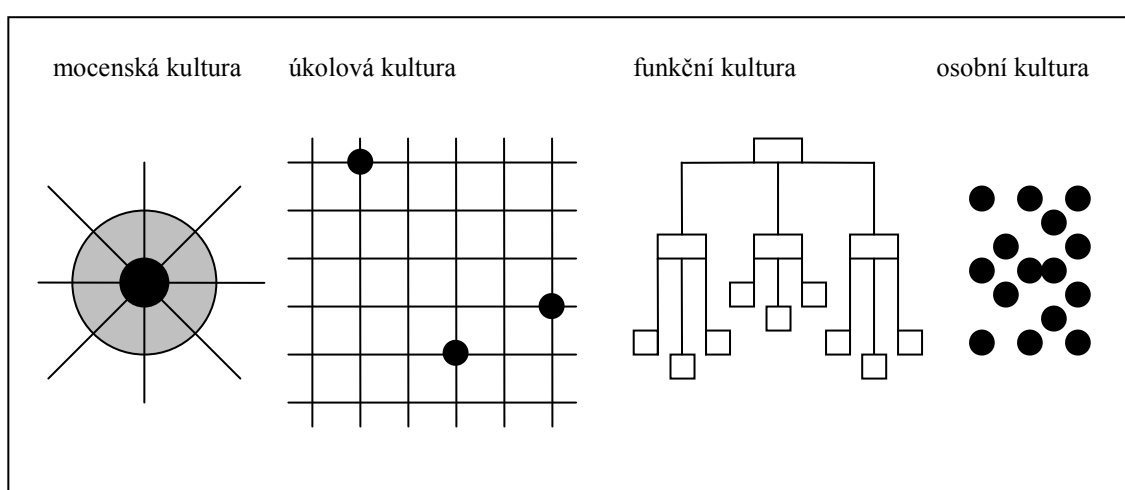
- **Úkolová kultura**

Úkolová kultura je zaměřována na projekt, kde moc leží na průsečících. Je běžná v organizacích maticového typu, kde vedle samosprávy existuje také týmová kultura. Následkem toho jsou tyto organizace pružnější než organizace s funkčními kulturami a mohou reagovat na měnící se trh.

- **Osobní kultura**

V osobní kultuře je nejdůležitějším prvkem jednatel. Tyto kultury jsou běžné v profesních organizacích, jako jsou např. týmy advokátů. Existuje zde velmi omezené formální řízení a komunikační vztahy jsou neformální.

Obrázek č.1 – Handyho typy kultur



3) Typy firemní kultury podle životní fáze organizace

○ **Kultura průkopnická**

Je to období zrodu firmy a období do dosažení určité velikosti firmy. Vše směřuje k prosazení se (na trhu, ve firmě), typické jsou entusiasmus, impulsivnost, improvizace, pružnost (nic nemá vyježděné koleje, dle potřeby všichni dělají všechno).

○ **Kultura ustálení**

Velikost firmy už vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel, regulací, koordinací. Prosazuje se specializace, standardizace, funkčnost (každý prvek je zaměřen na své fungování), ztrácí se společný cíl a původní smysl existence. Projevují se tendence k rigiditě a atomizaci. Uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti a jistoty.

○ **Kultura vzájemnosti**

Vrací firmě orientaci na zákazníka. Je založena na síti vzájemných vazeb, pochopení spoluodpovědnosti i za spolupracující prvky a jejich význam pro fungování celku. Dominujícím principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem (jedince, útvaru, firmy) a okolím.

3.8. Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury

Pro zkoumání firemní kultury jsou využívány dva hlavní metodické přístupy. Je to systémový přístup a modelování. Metodikou se potom označuje souhrn jednotlivých metod a technik, které se použijí shromažďování a členění dat, zjištěných výzkumem. Hlavními metodikami pro zkoumání organizační kultury jsou analýza, audit a diagnostika.

„Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i podnikové kultury. Podniky jsou velmi

složité systémy. Tolik, že je nelze analyzovat jedním způsobem. Proto je nutné vytvořit schéma postupu provedení analýzy. Okolí podniku se mění, a proto je nutné přizpůsobování a s ním související provedení změn uvnitř podniku. Analýza podniku je také analýzou způsobu, jak může být změna uskutečněna.“ (Šigut, 2004, s.20)

*„**Audit** je většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku, jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Záměrem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie podniku jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení a jeho dlouhodobé prosperity.“ (Šigut, 2004, s.21)*

*„**Diagnóza** znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost.“ (Šigut, 2004, s.21)*

Při diagnostice podnikové kultury je třeba se soustředit na tyto postupy [6]:

- sběr a analýza informací, při které se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky
- zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální
- posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí podniku
- diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání je nutno uskutečňovat komplexně
- diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak přečíst konkrétní firemní kulturu.

Vhodnými nástroji diagnostiky podniku jsou rozbor dokumentace, pozorování, dotazování. Existují ale i další nástroje diagnostiky podniku.

1) Benchmarking – „Jedná se o proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni. Tento proces identifikuje potencionální možnosti zlepšení firmy a ukazuje, jak toto zlepšení implementovat, popřípadě ještě měří úspěch implementace.“ (Šigut, 2004, s.22)

2) Benchclearing – „Jedná se o druhý proces, který následuje benchmarking, často je ale také jeho nedílnou součástí. Chápeme ho jako proces, kdy pracovníci vstřebávají nové poznatky přinášené benchmarkingem.“ (Šigut, 2004, s.23)

3.9. Implementace firemní kultury

Implementace podnikové kultury znamená závěrečnou fázi zavedení kultury do praxe a každodenního života organizace. V tomto procesu jsou velmi důležité symboly. Mohou být abstraktní, těžko pochopitelné, vyžadující vysvětlení. Jejich obsah je expresivní. Jedná se např. o podnikové mýty, historky, rituály, projevy úcty, logo, atd. Existují ale také konkrétní, snadno pochopitelné, které mají instrumentální obsah. Např. schémata, vyznamenání, materiální odměny, vybavení pracoviště, aj.

Mezi faktory implementace firemní kultury patří [6]:

- 1) Informovanost** – postihuje formu, obsah a míru dostupnosti informací o firmě. Jde o známost vize, nejvyšších cílů firmy, strategických záměrů, ale i o základní informace o výsledcích hospodaření, sponzoringu a další důležité oblasti ovlivňující formování podnikové kultury.
- 2) Osobní příklad manažerů** - management firmy je tím kdo vytváří podnikovou kulturu. Manažeři sami musí chovat tak, aby byli pozitivním příkladem svým zaměstnancům. Všechno to co sdělují svému okolí, partnerům, investorům, tisku, zákazníkům, zaměstnancům atd. se odráží

uvnitř organizace, spoluutváří vlastní podnikovou kulturu. Nezachovávají-li manažeři stanovená pravidla a standardy chování a jednání, je podniková kultura jako taková ohrožena.

- 3) **Podnikové dokumenty** – jsou to psané formy podnikového života, patří sem např. strategické programy podniku, pracovní a organizační řády, organizační schémata, finanční plány, výrobní plány a v neposlední řadě vzdělávání a sociální plán podniku.
- 4) **Systém personálního řízení** – charakteristika převažujícího stylu řízení ve firmě, osobnostního rozvoje pracovníků a přenos hodnot uvnitř firmy.
- 5) **Podnikový vzdělávací systém** – cílem je zajistit soulad mezi profesními znalostmi pracovníků a potřebami firmy. Tímto systémem rozumíme cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance k získání, prohloubení a udržování vědomostí a dovedností na daném pracovním místě, nebo k přecházení zaměstnance na různá pracovní místa.

3.10. Motivace

Velký sociologický slovník definuje motivaci jako „*psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem*“ (Velký sociologický slovník, 1996). Po celý život si je osvojujeme učení tak, že zpracováváme podněty a přetváříme je v pohnutky, čili motivy, vlastní činnosti. Jedná se o celoživotní potřebu sebeaktualizace. Přidržíme-li se obecně psychologického výkladu, pak můžeme prohlásit, že motivace jsou ustavující složkou osobnosti, které se formují vlivem vnějších faktorů a proměňují ve vnitřní pohnutky jednání, u každého jedince samostatně a neopakovatelně. [13]

Z hlediska firemní kultury je motivace jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je asi motivace zaměstnanců. Ať už jde o manažery, nebo podřízené, motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Málo motivovaní zaměstnanci nepodávají uspokojivé výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti,

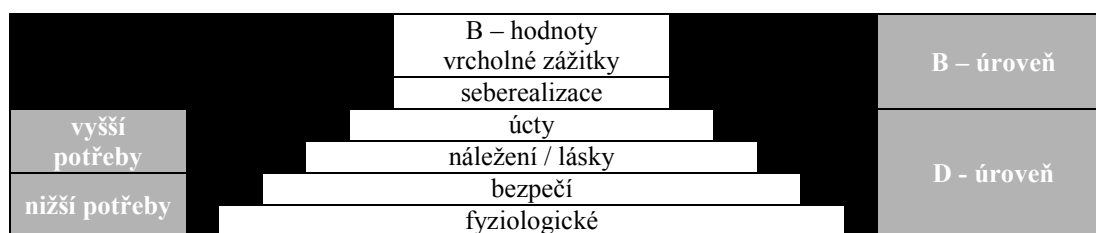
motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím.

Udržet si klíčové zaměstnance je pro malou firmu ještě důležitější než v případě velkého podniku. Personálně silná společnost má téměř vždy možnost najít náhradu z vnitřních zdrojů, zatímco pro malou firmu může odchod důležitého pracovníka představovat pořádně velký problém. Firmy vytvářejí pro své zaměstnance nejrozličnější motivační a benefiční programy. Přesto však není v jejich silách, aby vždy zabránily odchodu specialistů ke konkurenci. V průzkumech faktorů, které motivují zaměstnance, se nejčastěji vyskytuje mzda, atraktivní práce, možnosti profesionálního rozvoje, přístup k moderním technologiím. Důležitou roli v motivaci lidí sehrává také pozice v týmu, image zaměstnavatele a chování nadřízeného. [11]

Maslowova pyramida

Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v oblasti motivace byl americký psycholog Abraham Maslow (1908-1970), který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb. Tato teorie říká, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: Potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

Obrázek č.2 – Maslowova hierarchie potřeb



Druhy motivace zaměstnanců

Rozlišujeme dva typy motivace, vnitřní (primární) a vnější (sekundární). Primární motivace znamená, že člověk je motivován vnitřně. Má tedy potěšení ze samotné činnosti. **Vnitřní motivaci** ovlivňují zejména tyto faktory:

- odpovědnost
- autonomie (volnost konat)
- příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti
- zajímavá a podnětná práce
- příležitost k funkčnímu postupu

Motivace sekundární působí méně intenzivně na aktivitu. Člověk nemá potěšení ze samotné činnosti, nýbrž z toho, co mu tato činnost přinese. Samotnou činnost bere jako prostředek k dosažení cíle. **Vnější motivaci** ovlivňují tyto faktory:

- odměny (např. zvýšení platu, pochvala, povýšení)
- společenské uznání, prestiž
- tresty (disciplinární řízení, odepření platu, kritika)

Demotivace

Jestliže se zabýváme problémem, jak co nejúčinněji motivovat zaměstnance, neměli bychom ponechat stranou ani příčiny demotivace. Mezi nejčastější důvody demotivace a frustrace patří nespravedlivé odměňování, chaos a špatná organizace práce a nevědomost manažera k chybám a nedostatkům nebo naopak k dobrým pracovním výsledkům. Zaměstnance také může demotivovat nezasloužená kritika nebo nezasloužená pochvala spoluzaměstnance. Škody v motivaci lidí napáchají rovněž hrubé jednání nebo zesměšňování, nezájem o návrhy pracovníků a neochota manažerů zabývat se pracovními problémy zaměstnanců. [11]

Hlavní úlohu v motivaci lidí mají manažeři. Aby mohli dobře motivovat, musí pochopit proces motivace – to, jak funguje a jaké různé typy motivací existují. Individuální potřeby jsou zvláště důležité ve vztahu k motivaci, která úzce souvisí s uměním vést lidi.

Úloha vedoucího spočívá v ovlivňování druhých. Chování manažera přitom budou ovlivňovat jeho interpretace toho, proč jeho podřízení myslí a chovají se tak, jak tomu je. Vedení znamená přimět lidi, aby dělali věci ochotně. Vedoucí by měl chápat, jak se lidé „vybudí“ a proč produkují energii, aby dosáhli toho, co chtějí. Na základě tohoto pochopení by měl být vedoucí schopen vytvořit takové organizační prostředí, které uspokojí většinu potřeb jak organizace, tak jejích členů.

4. Charakteristika společnosti

4.1. Základní informace o společnosti

IVes, spol. s r.o. je projektová, inženýrská a dodavatelská firma. Vznikla v prosinci roku 1996. V letošním roce to tedy bude dvanáct let působení na trhu. Základní kapitál společnosti činí 100.000,- Kč. Firma má jediného majitele. Roční obrát společnosti v roce 2007 činil cca 27 mil. Kč. Počet zaměstnanců firmy postupně narůstá, v současné době pracuje ve společnosti 15 zaměstnanců.

4.2. Právní forma organizace a organizační struktura

Jedná se o společnost s ručením omezeným. Firmu ovládá jediná osoba, která splatila 100% základního vkladu.

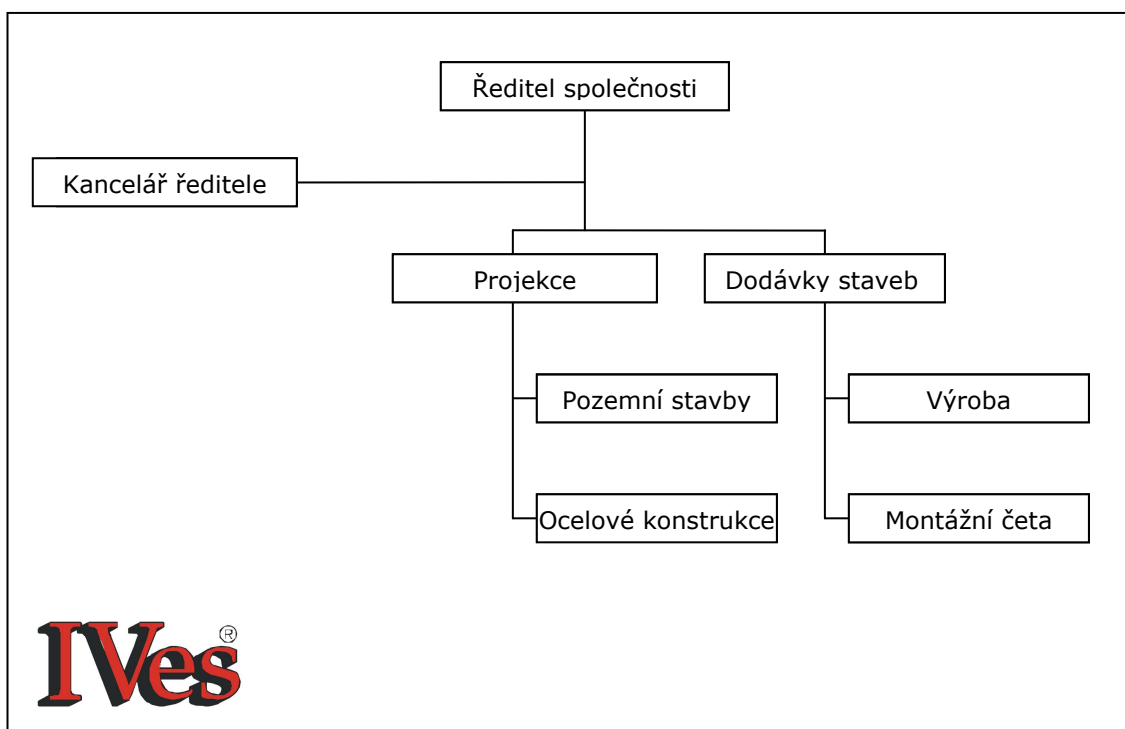
Co se týče organizační struktury společnosti, ta je stanovena následovně. V čele firmy stojí ředitel, kterému podléhají tři oddělení. Jedná se o administrativní oddělení, součástí kterého je i úsek právní a ekonomický, dále jsou to oddělení projekce a nakonec oddělení dodávek. Organizační strukturu společnosti nejlépe dokumentuje obrázek č.3.

Popis činností jednotlivých úseků

1) Projekce

- kompletní stavební projekty včetně inženýrských činností
- statika ocelových, dřevěných a betonových konstrukcí, statická přeposouzení
- poradenská činnost pro investory, zpracování dokumentace, aj.

Obrázek č.3 – Organizační schéma společnosti IVes



2) Dodávky staveb

- kompletní dodávky občanských a průmyslových staveb (vč. staveb na klíč)
- dodávky úsporných ocelových konstrukcí vč. opláštění s povrchovou úpravou
- dodávky sportovních zařízení a vybavení (převážně pro basketbal)

3) Kancelář ředitele

- zpracování podkladů z právní a ekonomické oblasti pro externího právníka a daňového poradce společnosti
- běžná administrativní práce potřebná pro chod společnosti

Společnost je od 31.3.2005 držitelem certifikátu systému managementu jakosti ISO 9001:2000 uděleného společností Lloyd's Register Quality Assurance. Systém managementu jakosti zahrnuje činnosti: Projektová a inženýrská činnost ve výstavbě, dodávky bytových, občanských a průmyslových staveb, dodávky ocelových konstrukcí.

4.3. Předmět podnikání společnosti

Společnost IVes, jak už bylo výše uvedeno, nabízí kompletní projekty a dodávky ocelových, betonových a dřevěných konstrukcí včetně inženýrské činnosti. Dále se firma specializuje na výstavbu sportovních zařízení a kompletní dodávky sportovního vybavení především pro basketbal. Do základního výčtu poskytovaných služeb a nabízeného výrobního sortimentu tedy patří konkrétně:

- občanské a průmyslové stavby (vč. staveb na klíč)
- úsporné ocelové konstrukce vč. opláštění s povrchovou úpravou
- sportovní zařízení – od projektu přes výstavbu hal až po vybavení konstrukcemi pro basketbal, volejbal a další sporty
- rodinné domy na klíč, rekonstrukce bytových prostor
- statika ocelových, dřevěných a betonových konstrukcí
- ekonomická a statická přeposouzení
- zpracování dodavatelské dokumentace
- výběrová řízení pro investory
- vyřízení všech povolení k realizaci stavby
- poradenská činnost ve stavebnictví

Pro výše uvedený výčet služeb a výrobního sortimentu je společnost vybavena odpovídajícími oprávněními. Uvádím ta nejdůležitější z nich:

- Osvědčení o autorizaci inženýrů a techniků činných ve výstavbě
- Živnostenský list – projektová činnost ve výstavbě
- Živnostenský list – koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- Živnostenský list – provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Certifikát systému managementu jakosti, aj.

Z nejvýznamnějších obchodních aktivit společnosti za dvanáct let její existence lze uvést několik příkladů. Jsou to:

- Víceúčelová sportovní hala – Podolí u Brna
- Autosalon BMW Renocar – Brno, Slatina
- Montovaná výrobní hala Logup – Kralupy nad Vltavou
- Výstavba areálu Kimberly Clark – Jaroměř

4.4. Politika jakosti společnosti

S otázkami organizační kultury společnosti velmi úzce souvisí jeden z dokumentů společnosti nazvaný „Politika jakosti“. V tomto dokumentu je možné se dozvědět více o směřování společnosti a o hlavních prioritách jejího současného managementu. Z tohoto dokumentu uvádím úryvek. Celý dokument je potom přílohou č.4.

„V návaznosti na strategické záměry určené vedením společnosti IVes, spol. s r.o. definuje vedení společnosti následující politiku jakosti:

1. Oslovovat zákazníka s nabídkou činností a poskytnout mu jejich kvalitní realizaci, aby v budoucnu měl zájem o další spolupráci – naplňovat požadavky zákazníků a zvyšovat jejich spokojenost

2. Udržet stávající a získat nové zákazníky

3. Etablovat se na trhu projektových organizací působících ve sjednocené Evropě

4. Získávat co nejvyšší kvalitu zaměstnanců s motivací finančním ohodnocením a vizí dlouhodobého zaměstnání v životaschopné společnosti...” (Politika jakosti společnosti IVes)

5. Výzkumná část – analýza situace

K provedení důkladné analýzy současného stavu firemní kultury ve společnosti jsem zvolil kombinaci několika metod. Stěžejní část výzkumu tvoří dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi všemi zaměstnanci společnosti. Na základě výsledků a problémů zjištěných v dotazníkovém šetření byly provedeny individuální rozhovory s vedoucími jednotlivých oddělení, které posloužily k analýze dané situace. Dále byly zkoumány dostupné firemní materiály.

5.1. Dotazníkové šetření

Nejvhodnější metodou ke zjištění názorů a postojů všech zaměstnanců společnosti byla zvolena metoda dotazování. Otázky v dotazníku byly formulovány na základě předem stanovených hypotéz a znalosti prostředí ve společnosti. Tento dotazník byl zkontrolován a odsouhlasen ředitelem společnosti.

Dotazník obsahuje celkem 41 otázek. Otázky jsou rozděleny do devíti sekcí dle zvolených hypotéz. Byla zvolena kombinace uzavřených a otevřených otázek. Každá sekce obsahuje několik otázek uzavřených, a pokud je to třeba, tak jednu otázku otevřenou, která respondentům umožňuje vysvětlit svůj konkrétní názor k dané problematice. Dále uzavíralo dotazník pro účely výzkumu několik rozřazovacích otázek.

Uzavřené otázky odpovídali respondenti prostřednictvím hodnotící stupnice, která umožňovala pět různých odpovědí:

- Úplný souhlas
- Spíše souhlas
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlas
- Úplný nesouhlas

Zde uvádím oblasti, kterých se dotazník týkal. Kompletní dotazník v nezměněné podobě je přílohou č.1.

1. Společenský význam práce, využití schopností a předpokladů zaměstnanců
2. Pracovní podmínky
3. Znalost firemních cílů a spokojenost se směřováním společnosti
4. Spoluzodpovědnost zaměstnanců a znalost prostředí v oboru
5. Týmová práce a interpersonální vztahy
6. Spokojenost s řízením společnosti a přístupem nadřízených
7. Mzdy a systém odměňování
8. Společenské akce
9. Motivační faktory

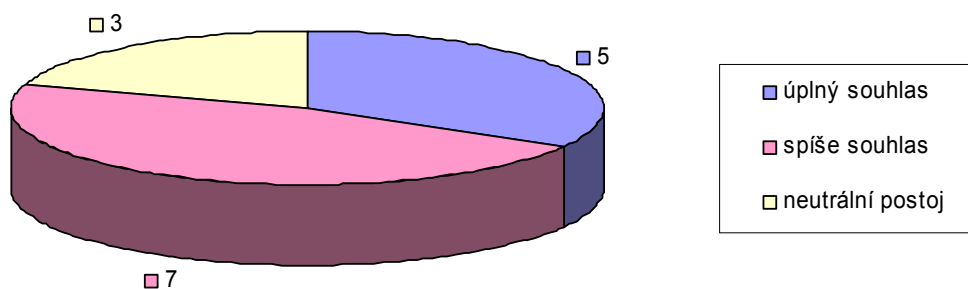
Hodnocení dotazníkového šetření

1. Společenský význam práce, využití schopností a předpokladů zaměstnanců

V úvodní části dotazníkového šetření jsem se soustředil především na obecný pohled zaměstnanců na svoji práci. Chtěl jsem zjistit na kolik ji považují za společensky významnou, zda mohou dostatečně využít svoje schopnosti a předpoklady. Také mě zajímalo, jak jsou spokojeni s pracovním zařazením a jaký je jejich vztah ke společnosti.

Z hodnocení těchto otázek jasně vyplynulo, že obecný vztah zaměstnanců jejich práci a k jejich pozici je ve většině případů kladný. Osmdesát procent zaměstnanců se domnívá, že jejich schopnosti a dovednosti jsou dostatečně využity. Na otevřenou otázku č.5, která se týkala konkrétních nedostatků, odpověděli pouze tři z patnácti respondentů. Jejich výtky se vesměs týkaly špatné pověsti firmy u některých subdodavatelů, která souvisí se špatnou ekonomickou situací.

Graf č.1 – Odpovědi k otázce č.2: Moje schopnosti a předpoklady jsou dostatečně využity



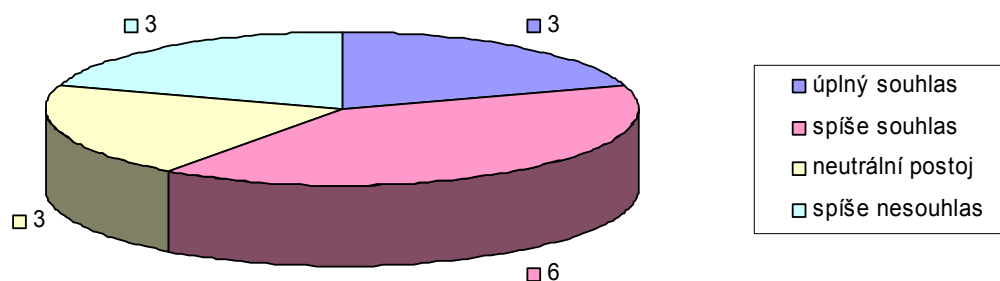
2. Pracovní podmínky

Druhá část dotazníkového šetření se týkala pracovních prostředí, vybavenosti pracoviště, organizace pracovní doby a možností vzdělávání ve firmě. Celkově jsem tedy chtěl zjistit, jak zaměstnanci vnímají své podmínky a jaký to má vliv na jejich výkony a efektivitu práce společnosti.

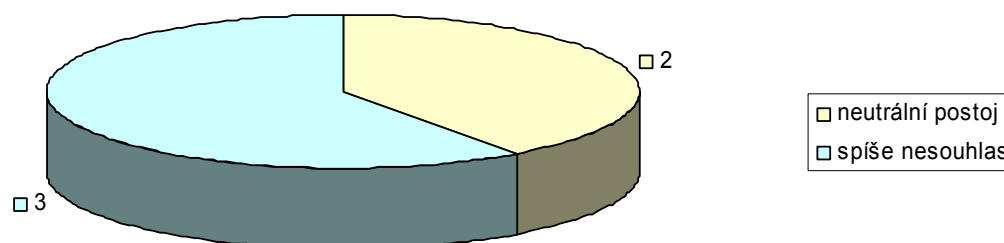
V této části je potřeba zmínit, že se zde vytvořili dva směry, které se na tuto problematiku dívají velmi rozdílně. První skupinu tvoří pracovníci vedení, projekce a administrativy, kteří celou situaci hodnotí velmi kladně. Na druhé straně je zde skupina zaměstnanců, kteří pracují v oddělení dodávek, tedy ve výrobě a na montáži. Rozdíl se projevil především v otázce č.6. Ukázalo se, že 9 z 10 zaměstnanců, kteří pracují v kanceláři, považuje vybavení svého pracoviště za dobré. Naopak za dobré ho nepovažuje ani jeden z pracovníků v terénu. Dále je potřeba zmínit, že většina zaměstnanců není spokojena s možností dalšího vzdělávání a školení. Toto se projevilo v otázce č.10, kde pouze 2 zaměstnanci projevili se současným stavem spokojenost.

Přes zmíněné výhrady zaměstnanců je ale potřeba říci, že celkově je většina zaměstnanců se svými pracovními podmínkami spokojena, což velmi dobře dokumentují následující grafy. Výjimku tvoří pracovníci oddělení dodávek.

Graf č.2 – Odpovědi k otázce č.8: Svoje pracovní podmínky považují za dobré (všichni zaměstnanci)



Graf č.3 – Odpovědi k otázce č.8: Svoje pracovní podmínky považují za dobré (pracovníci oddělení dodávek)

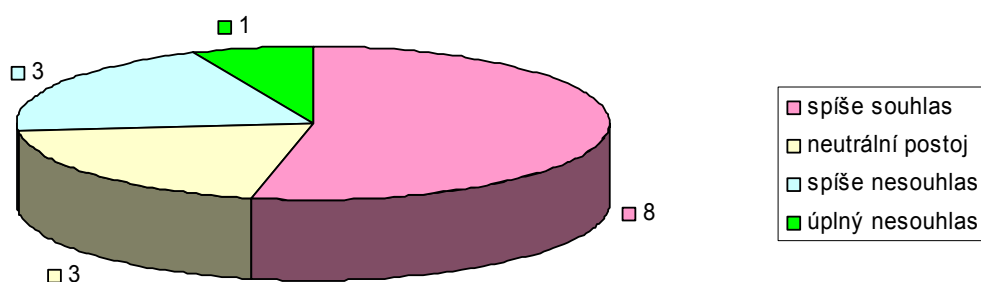


3. Znalost firemních cílů, spokojenost se směřováním společnosti

Ve třetí části dotazníkového šetření jsem chtěl zjistit, na kolik jsou zaměstnanci seznámeni a spokojeni s dlouhodobým vývojem a směřováním společnosti. Otázky v této části byly směřovány zejména na znalost firemní vize a firemních cílů, dále potom na spokojenost zaměstnanců se směřováním společnosti, stejně jako s její prezentací navenek.

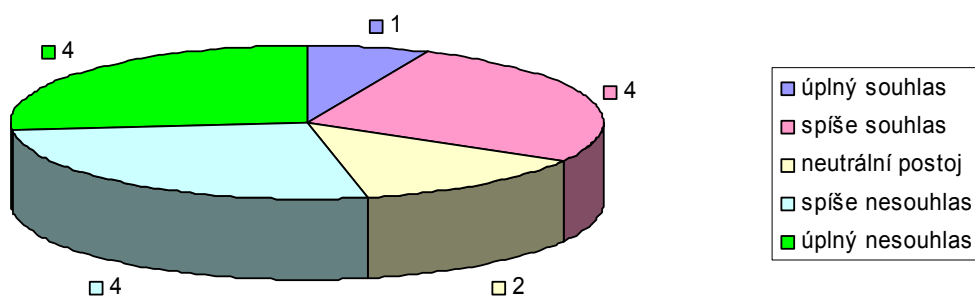
V této části pro mě bylo velmi důležité zjištění, že většina zaměstnanců je spokojena s celkovým směřováním společnosti. Určitým varováním je ale fakt, že tuto většinu tvoří pouze 8 z 15 respondentů. Velmi pozitivním zjištěním jsou především dosažené vysoké hodnoty v oblastech znalosti firemní vize a firemních cílů. K oběma dvěma těmito otázkám zaujali pouze dva zaměstnanci neutrální postoj. Ostatní odpověděli kladně. Ve stejném počtu se potom zaměstnanci kladně vyjádřili k problematice znalosti podrobných firemních pokynů a náplně práce pro svoji pozici.

Graf č.4 – Odpovědi k otázce č.12: Společnost se rozvíjí a zlepšuje



Jediný významnější problém jsem identifikoval u otázky č.16. Zjistil jsem, že pracovníci nejsou spokojeni s firemními symboly a prezentací společnosti, jak ukazuje následující graf. Největší výhrady mají proti webové prezentaci společnosti, což se ukázalo v odpovědích na otevřenou otázku č.17. U této otázky se také objevila stížnost na nedodržování jednotného vizuálního stylu společnosti.

Graf č.5 – Odpovědi k otázce č.16: Jsem spokojen/a s firemními symboly (logo, jednotný vizuální styl, webová prezentace, propagační materiály)



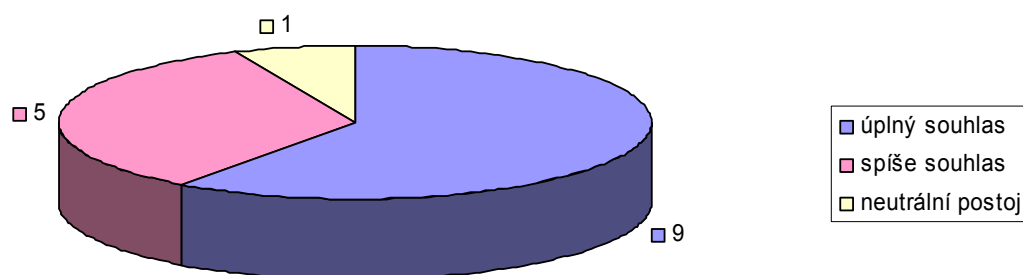
4. Spoluzodpovědnost zaměstnanců a znalost prostředí v oboru

Čtvrtá část dotazníkového šetření byla zaměřena na kvalitu a rychlost ve společnosti prováděných prací. Mým cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci chápou tyto faktory jako klíčové a zda se cítí odpovědní v případě, že firma nedodrží termín nebo odvede nekvalitní práci. Jedna z otázek byla také směřována na to, zda pracovníci mají přehled o konkurenci na trhu stavebního průmyslu.

Celkové hodnocení této části dotazníkového šetření je velmi pozitivní. Všichni zaměstnanci jsou si vědomi, jak je důležitá kvalita a rychlost k dosažení úspěchu na trhu. Rovněž nebyl nikdo ze zaměstnanců, kdo by odpověděl negativně na otázku č.19 týkající se znalosti konkurence na trhu.

Drobný problém se vyskytl v otázce č.20. Ukázalo se, že 3 z 15 zaměstnanců spíše necítí spoluzodpovědnost v případě nedodržení termínů. V případě nekvalitně odvedené práce je zde ale pocit spoluzodpovědnosti už vyšší. 14 z 15 respondentů se k této otázce vyslovilo kladně a pouze jeden uvedl negativní postoj.

Graf č.6 – Odpovědi k otázce č.21: V případě nekvalitně odvedené práce cítím spoluzodpovědnost

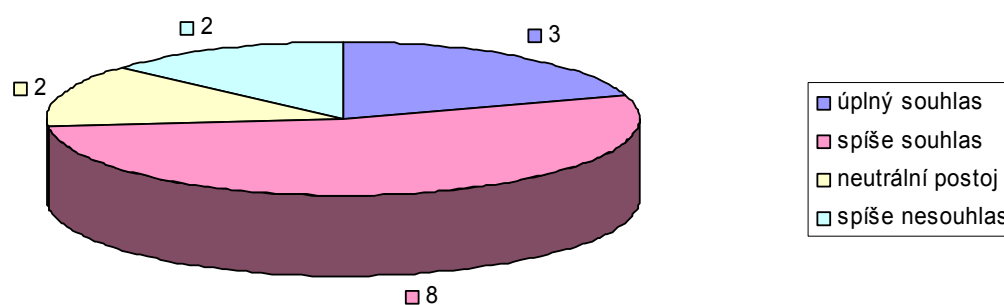


5. Týmová práce a interpersonální vztahy

V další části jsem se zabýval velmi důležitým tématem. Chtěl jsem zjistit na jaké úrovni je týmová práce ve společnosti a jak zaměstnanci vnímají mezilidské vztahy a případně i negativní jevy, které se v každé firmě mohou objevovat.

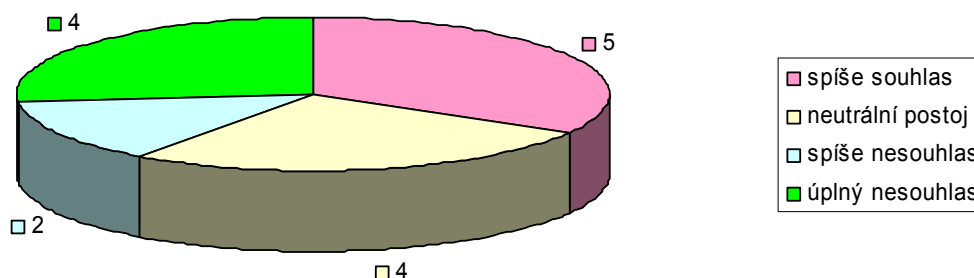
Na první dvě otázky odpověděli zaměstnanci většinově pozitivně. Konkrétně 11 z 15 pracovníků se podílí na řešení problémů na pracovišti a 10 z nich se domnívá, že jsou jejich návrhy zvažovány a případně realizovány. Není zde pozorován žádný rozdíl mezi pracovníky jednotlivých oddělení.

Graf č.7 – Odpovědi k otázce č.22: Podílím se na řešení problémů v rámci společnosti



U dalších otázek této části byly ale zjištěny závažné problémy. Pouze 6 zaměstnanců si myslí, že týmová práce ve společnosti je na vysoké úrovni. Dále 5 z 15 zaměstnanců vnímá mezilidské vztahy v organizaci jako problém, další 4 vyjádřili neutrální postoj, a 7 z 15 pracovníků se domnívá, že se ve společnosti objevují výrazné negativní vlivy, např. pomlouvání, špatný přístup, apod. Výše uvedená negativní zjištěná fakta vystihuje nejlépe graf odpovědí k otázce č.25.

Graf č.8 – Odpovědi k otázce č.25: Mezilidské vztahy vnímám jako problém



6. Spokojenost s řízením společnosti a přístupem nadřízeného

Tato část dotazníkového šetření byla zaměřena na to, jak vnímají zaměstnanci přístup svého nadřízeného ke svojí osobě a jak jsou spokojeni s řízením společnosti na nejvyšší úrovni. Do této části byla opět vložena otevřená otázka, abych umožnil respondentům vyjádřit jejich konkrétní názor a připomínky.

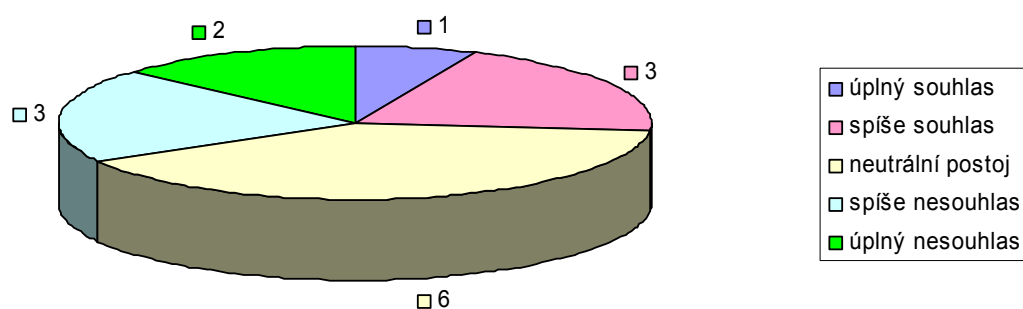
U těchto otázek lze pozorovat jakousi zdrženlivost respondentů. U otázky týkající se řízení společnosti vyslovila více než polovina respondentů neutrální postoj. Pouze jeden zaměstnanec vyjádřil úplnou spokojenost. Co se týče přístupu nadřízeného k zaměstnancům, byla více než polovina z nich spokojena. Ostatní vyjádřili neutrální postoj. Dále na otevřenou otázku týkající se konkrétních připomínek k těmto tématům jako na jedinou otevřenou otázku neodpověděl ani jeden respondent. Z toho jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci neprojevili ochotu a zájem se k těmto věcem vyjadřovat. Vzhledem k velikosti a organizačnímu uspořádání společnosti je toto pochopitelné. V tomto případě tedy nelze získané informace považovat za příliš relevantní.

7. Mzdy a systém odměňování

Otázky sedmé části dotazníkového šetření měly odhalit velmi důležitá fakta jako je spokojenost zaměstnanců s odměňováním, s firemními benefity, způsobem stanovení mzdy apod. Do této části byla vložena také otázka, týkající se rozložení pracovního nasazení v celé společnosti.

V otázce č.30 se ukázalo, že 8 z 15 zaměstnanců je spokojeno se svým finančním ohodnocením. Pouze 3 respondenti projevili spíše nespokojenost. Na otázku č.31, která srovnávala výši mezd ve společnosti s konkurencí se zaměstnanci vyslovili neutrálně. Nepovažují tedy své finanční ohodnocení ani za lepší ani za horší. Alarmující jsou odpovědi na otázku č.32. Ukázalo se, že pouze 4 z 15 zaměstnanců motivuje způsob odměňování k vyšším výkonům, 6 z nich vyjádřilo neutrální postoj a 5 s tímto výrokem nesouhlasilo. Dále se ukázalo, že většina 9 z 15 respondentů považuje pracovní nasazení ve společnosti za rovnoměrné.

Graf č.9 – Odpovědi k otázce č.32: Systém odměňování mě motivuje k vyšším pracovním výkonům

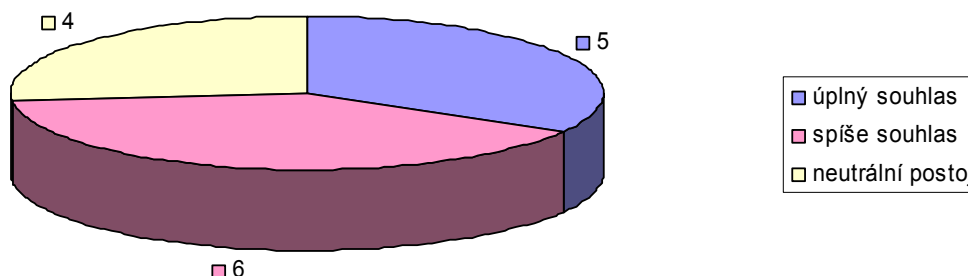


8. Společenské akce

Další část dotazníkového šetření se týkala společenských akcí, které společnost pořádá pro své zaměstnance. Mým cílem bylo zjistit, jaká část pracovníků se těchto akcí účastní a jak je spokojena s jejich úrovní a náplní. Rovněž jsem chtěl zjistit, jaké důvody mají někteří zaměstnanci k tomu, že se těchto akcí neúčastní.

Z odpovědí na otázku č.34 vyplynulo, že společenských akcí se pravidelně zúčastňuje 13 z celkového počtu 15 zaměstnanců. Většina zaměstnanců je rovněž spokojena s jejich úrovní. I když je jich o dva méně, tedy 11. Rovněž bylo zajímavé sledovat odpovědi na otázku č.36, která byla otevřená. Zaměstnanci navrhují ve dvou případech uspořádání společenských akcí se sportovním zaměřením.

Graf č.10 – Odpovědi k otázce č.35: Jsem spokojen s úrovní společenských akcí pořádaných společností



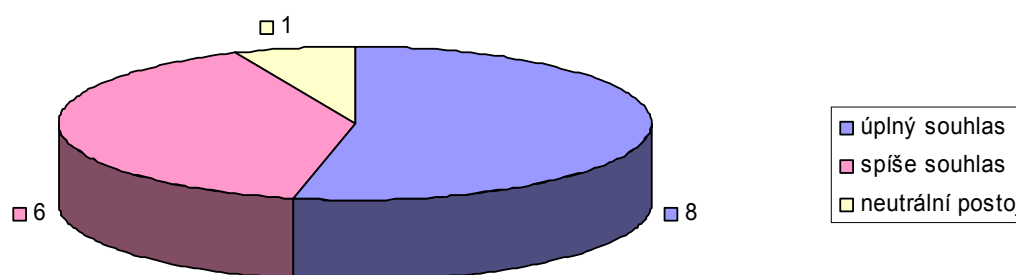
9. Motivační faktory

V poslední části dotazníkového šetření jsem se zaměřil na problematiku motivace. Mým cílem bylo zjistit jaké motivační faktory nejvíce působí na zaměstnance, a tím pádem se projevují ve zvýšení efektivity jejich práce. Uzavřené otázky se týkaly finančního ohodnocení, společenského uznání a dalších benefitů. V otevřené otázce mohli zaměstnanci uvést další pro ně významné motivační faktory.

Na otázku č.37 odpovídali zaměstnanci velmi pozitivně. Pro 10 z 15 zaměstnanců je motivačním faktorem finanční ohodnocení. U další otázky uvedl překvapivě vysoký počet 14 z 15 zaměstnanců, že je pro ně motivačním faktorem společenské uznání. Udělení benefitů a zaměstnaneckých výhod potom motivuje 9 z 15 pracovníků.

Na otevřenou otázku č.40 jsem získal rovněž velmi zajímavé odpovědi. Zaměstnanci uvedli jako další významné motivační faktory pochvalu za dobře odvedenou práci a rovněž platební morálku zákazníků.

Graf č.11– Odpovědi k otázce č.38: Společenské uznání je pro mě motivačním faktorem



Do poslední části dotazníkového šetření byla dále zařazena závěrečná otevřená otázka. V té jsem se ptal zaměstnanců na jejich vlastní návrhy ke zvýšení úrovně firemní kultury ve společnosti. Je nutno říci, že některé návrhy je třeba brát s rezervou v závislosti na pracovním zařazení zaměstnance.

Na otázku č.41 se mi tedy dostalo následujících odpovědí. Ke zvýšení úrovně firemní kultury je třeba dle zaměstnanců zejména zajistit upřímnou a otevřenou komunikaci, dostatek kvalifikovaných projektantů, odkrýt skryté problémy a nedostatky, řešit problémy ve shodě se směrnicemi, zlepšit ekonomickou činnost firmy.

5.2. Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č.1: „Většina zaměstnanců si je vědoma společenského významu a prospěchu výsledků své práce. Schopnosti zaměstnanců jsou efektivně využity.“**...se potvrdila.**

Hypotéza č.2: „Většina zaměstnanců považuje pracovní podmínky za dobré.“**...se potvrdila pouze částečně.**

Odůvodnění: Konkrétní nespokojenost zaměstnanců je v oblasti školení a dalšího vzdělávání.

Hypotéza č.3: „Většina zaměstnanců je seznámena a spokojena s dlouhodobým vývojem a směřováním společnosti.“**...se potvrdila pouze částečně.**

Odůvodnění: Špatná vnější prezentace firmy, především webová prezentace.

Hypotéza č.4: „Většina zaměstnanců zná sílu konkurence a cítí spoluzodpovědnost za firmou nekvalitně odvedenou práci a neplnění termínů.“**...se potvrdila.**

Hypotéza č.5: „Týmová práce ve společnosti je na vysoké úrovni. Mezilidské vztahy nejsou vnímány jako problém.“**...se nepotvrdila.**

Odůvodnění: Zaměstnanci vnímají týmovou práci a interpersonální vztahy jako problém, vyskytují se negativní jevy.

Hypotéza č.6: „Většina zaměstnanců si myslí, že je společnost řízena správně.“...se **potvrdila pouze částečně.**

Odůvodnění: Zaměstnanci upozorňují na tíživou finanční situaci firmy a nekvalitní práci ekonomického úseku.

Hypotéza č.7: „Většina zaměstnanců se domnívá, že jsou odměňováni v souladu se svými pracovními výkony a nasazením. Odměňování ve společnosti je na vysoké úrovni.“...se **potvrdila pouze částečně.**

Odůvodnění: Způsob stanovení mzdy není dostatečně spravedlivý a motivující.

Hypotéza č.8: „Většina zaměstnanců je spokojena s úrovní společenských akcí pořádaných společností.“...se **potvrdila.**

Hypotéza č.9: „Většina zaměstnanců je nejvíce motivována finančním ohodnocením.“...se **nepotvrdila.**

Odůvodnění: Zaměstnanci nejvíce motivuje společenské uznání.

5.3. Závěry plynoucí z dotazníkového šetření

V průběhu dotazníkového šetření byly zjištěny jak silné tak i slabé stránky v oblasti firemní kultury společnosti. Souhrn nejdůležitějších zjištěných fakt uvádím přehledně zde.

1) Kladné jevy identifikované v dotaznících

- + Zaměstnanci vnímají společenský význam své práce.
- + Schopnosti a předpoklady zaměstnanců jsou efektivně využity.
- + Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami.
- + Zaměstnanci jsou spokojeni s celkovým vývojem a směřováním společnosti.
- + Zaměstnanci si uvědomují sílu konkurence a nutnost rychlé a kvalitní práce.

- + Zaměstnanci cítí odpovědnost za nekvalitní práci nebo porušení termínů.
- + Zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem svých nadřízených.
- + Společenské akce jsou na vysoké úrovni. Zaměstnanci se jich účastní.

2) Záporné jevy identifikované v dotaznících

- Ve společnosti neexistují možnosti dalšího vzdělávání.
- Prezentace společnosti navenek je na neuspokojivé úrovni.
- Zaměstnanci se domnívají, že týmová práce není na vysoké úrovni.
- Finanční situace firmy je tíživá, špatná práce ekonomického úseku.
- V oddělení projekce je nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
- Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem odměňování. Není dostatečně spravedlivý a motivační.

3) Další jevy identifikované v dotaznících

- Nejvýznamnějším motivačním faktorem je pro zaměstnance společenské uznání.

5.4. Individuální pohovory

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly provedeny individuální pohovory s vedoucími jednotlivých oddělení, tj. vedoucí projekce, vedoucí dodávek a vedoucí kanceláře. Tyto pohovory byly zařazeny do výzkumu proto, aby se předešlo možným nepřesnostem vzniklým nezodpovědným vyplňováním některých respondentů. V těchto rozhovorech se potvrdily negativní jevy identifikované v bodě 2 předchozí kapitoly. Navíc zde bylo ze strany zaměstnanců učiněno několik zajímavých návrhů na zlepšení, které budou po drobných úpravách použity v závěrečném návrhu opatření.

6. Návrhy řešení pro zvýšení efektivity práce

Pro zvýšení efektivity práce zaměstnanců je třeba vypracovat soubor opatření, které povedou k odstranění, nebo alespoň zmírnění problémů identifikovaných v dotaznících. V této kapitole jsem ke každému problému po důkladné analýze určil jeho příčiny. Dále rovněž uvádím návrh na řešení každého problému a náklady na realizaci těchto návrhů..

6.1. Problémy identifikované v dotaznících a návrhy na jejich řešení

Problém č.1: Zaměstnanci nejsou spokojeni s možnostmi dalšího vzdělávání ve společnosti.

Příčina: Společnost ze své iniciativy organizuje pouze školení, ke kterým je povinna ze zákona. Jedná se o školení bezpečnosti práce a každoročně také školení řidičů. Kromě uvedených společnost ze své iniciativy neposkytuje svým zaměstnancům žádné výhody ve formě možností dalšího vzdělávání. Ve firmě vzhledem k její velikosti neexistuje osoba nebo útvar zodpovědný za vzdělávání.

Návrh řešení: Pro zajištění aktuálnosti znalostí zaměstnanců je nezbytně nutné, aby se zaměstnanci průběžně vzdělávali v oboru, ve kterém působí. Vzhledem k tomu, že v dotaznících byla identifikována neuspokojivá práce ekonomického úseku, je velmi důležité aby se zodpovědní pracovníci firmy účastnili kurzů zaměřených na změny a novinky v oblasti účetnictví a daňové legislativy. Dále pro projektanty je možné doporučit např. školení zaměřené na stavební zákon v praxi.

Navrhuji tedy zavést povinný kurz pro vedoucí kanceláře a pracovníci zodpovídající za účetnictví společnosti, týkající se aktuálních změn v oblasti účetnictví a daní. Pro projektanty navrhuji zavést povinný kurz zaměřený na stavební zákon. Dále navrhuji zavést pro zájemce kurz

angličtiny, protože dle individuálních rozhovorů bylo zjištěno, že znalost cizích jazyků a jejich praktické aplikace mezi zaměstnanci je zcela neuspokojivá. Se znalostí cizích jazyků velmi úzce souvisí možnost získání zahraničních zakázek pro firmu.

Náklady na realizaci:

Novinky v účetnictví a daních (2 osoby)	4.000,- Kč/rok
Stavební zákon (5 osob)	10.000,- Kč/rok
Kurz anglického jazyka* (cca 10 osob)	20.000,- Kč/rok
*(rozsah kurzu 52 hodin/rok, výuka bude probíhat ve dvou tříměsíčních blocích dvě vyučovací hodiny týdně)	
Celkové náklady na další vzdělávání	34.000,- Kč/rok

Časový horizont realizace:

Je možno realizovat ihned. Výběrové řízení na poskytovatele školení potrvá cca 1 měsíc.

Problém č.2: Prezentace společnosti je na neuspokojivé úrovni.

Příčina: Jelikož se jedná o malou společnost, není kladen na její prezentaci příliš velký důraz. Náklady určené na činnosti související s prezentací společnosti jsou značně omezeny.

V současné době je možné identifikovat následující nástroje prezentace firmy. Především se jedná o internetové stránky společnosti. Webová prezentace je vytvořena amatérsky a grafická úprava nepůsobí příliš reprezentativně. Navíc stránky obsahují některé neaktuální údaje. Stížnosti na webovou prezentaci se objevily i v dotaznících.

Dále má společnost zpracovaný tzv. „jednotný vizuální styl“. Dle tohoto vzoru by měly být zpracovány a graficky upraveny veškeré

dokumenty, týkající se činnosti podniku. I když na tento grafický návrh byly vynaloženy značné prostředky, pravidla jednotného vizuálního stylu často nejsou zaměstnanci dodržována.

Návrh řešení: Jako řešení stávající neuspokojivé situace navrhuji společnosti, nechat si zpracovat grafický návrh webových stránek odbornou firmou.. Zpracování musí být zadáno v souladu s jednotným vizuálním stylem. Dalším požadavkem by měla být možnost průběžné aktualizace stránek běžným uživatelem a možnost průběžného vkládání fotografií z realizovaných akcí, které mohou pomoci ke zlepšení image společnosti. Ve společnosti musí být následně určena osoba, která bude odpovídat za aktuálnost webové prezentace.

Dále doporučuji pomocí interního nařízení vést zaměstnance k důslednému používání jednotného vizuálního stylu na veškerých písemných i elektronických dokumentech. Především dokumenty směřující k zákazníkům a dodavatelům musí být nezbytně nutně v souladu se zpracovaným návrhem jednotného vizuálního stylu.

Náklady na realizaci:

Zpracování internetových stránek odbornou firmou	15.000,- Kč
Dodržování jednotného vizuálního stylu	minimální

Časový horizont realizace:

Je možno realizovat ihned. Výběrové řízení potrvá cca 1 měsíc.

Problém č.3: Tíživá finanční situace firmy, špatná práce ekonomického úseku společnosti.

Příčina: Příčin tohoto problému je celá řada. Pro přesné určení jejich reálného podílu na problému by bylo nutné provést důkladnou finanční

analýzu. Jelikož finanční analýza není součástí zadání práce a byla by velmi obsáhlá, uvedu možné příčiny související s firemní kulturou společnosti bez ohledu na jejich váhu.

Jednou z příčin tíživé finanční situace je velmi špatná platební morálka obchodních partnerů. Ta vyplývá především z nedostatečné odpovídající legislativy a také z toho, že stavební průmysl je velmi specifický. Od odběratelů nelze vyžadovat platbu předem a dohody na zálohách a průběžných platbách bývají velmi složité. V případě, že odběratel firmě nezaplatí po dokončení stavby nebo projektu, nezbývá jí nic jiného, než se obrátit na soud. Soudní spory jsou velmi zdlouhavé a často jejich rozhodování závisí na znaleckých posudcích, jejichž výsledek většinou nelze v případě sporů předem určit. Díky špatné platební morálce zákazníků se dostává firma často do potíží s platbami svým dodavatelům, což nepříspěvá k její dobré pověsti.

Příčinou nekvalitní práce ekonomického úseku může být také to, že ve společnosti není kompetentní osoba s ekonomickým vzděláním. Za ekonomickou stránku chodu firmy je zodpovědný ředitel a vedoucí kanceláře. Ve věcech účetnictví a daňových přiznání společnost spolupracuje s externím daňovým poradcem. Jeho ekonomických znalostí ale podnik nevyužívá při každodenní činnosti.

Návrh řešení: Společnosti doporučuji získat do svých řad odborníka pro oblast ekonomiky podniku a účetnictví. Vytvoření tohoto pracovního místa by mělo být spojeno s částečnou restrukturalizací. V kanceláři ředitele v současné době pracují dva zaměstnanci na plný úvazek a další dva na poloviční úvazek. Vedoucí kanceláře zodpovídá za personalistiku, administrativní činnost, evidenci mezd a účetních dokladů, přípravu podkladů pro právníka apod.

Pozice ekonoma podniku, kterou navrhuji vytvořit a získat kvalifikovaného odborníka, bude obsahovat tyto činnosti: Evidence účetních dokladů a jejich kontrola, sledování a pravidelné vyhodnocování

nákladů a veškerých ekonomických ukazatelů firmy, příprava podkladů pro daňového poradce, evidence mezd, atd.

Vytvořením pozice vzniknou firmě náklady, které je ale možné ušetřit jinde. S vytvořením pozice bude souviset propuštění jednoho, případně obou zaměstnanců, kteří pracují v kanceláři na poloviční úvazek. Dále díky vytvoření této pozice očekávám snížení provozních nákladů a efektivnější práci ekonomického úseku.

Náklady na realizaci:

Mzdové náklady ekonoma podniku	60.000,- Kč/měsíc
--------------------------------	-------------------

Časový horizont realizace:

Je možno realizovat ihned. Výběrové řízení potrvá cca 1 měsíc. Přínosy bude možné objektivně stanovit nejdříve za 1 rok.

Problém č.4: V oddělení projekce je nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Příčina: V současné době pracuje v oddělení projekce pět projektantů. I když všichni pracují ve společnosti více než rok a jsou pro firmu přínosem, jejich počet je nedostatečný. Podniku se daří získávat velký počet zakázek a mnohdy množství zakázek převyšuje časové možnosti projektantů. Projektanti jsou tedy často nuceni pracovat přesčas. Ve výjimečných případech dochází i k odmítání zakázek.

Získávání nových zaměstnanců do společnosti probíhá dvojitým způsobem. Je to především uzavírání pracovních smluv tzv. ze známosti, kdy nový pracovník je doporučen některým ze zaměstnanců a nebo je známým kamaráda majitele společnosti. Druhý způsob oslovení zaměstnanců je pomocí stálých inzerátů na webových stránkách společnosti. Ty ovšem nemají dostatečnou návštěvnost ze strany kvalifikovaných zájemců o práci. Systém náborů nových zaměstnanců je

tedy značně neefektivní a společnost při přijetí nových zaměstnanců prakticky nemá možnost výběru.

Návrh řešení: Společnosti doporučuji vytvořit systém, kterým bude probíhat nábor nových zaměstnanců, především projektantů. Jelikož kvalifikovaných projektantů není dostatek na to, aby vyplnili všechny pozice, které trh nabízí, je potřeba bojovat především o projektanty z řad absolventů.

Existuje několik variant jak získat kvalifikované pracovníky. Vzhledem k tomu, že společnost usiluje o získání absolventů především fakulty stavební VUT v Brně, jednou z možností je prezentace společnosti přímo v prostorách stavební fakulty.

Dalším prostředkem jsou internetové servery, kde je už ovšem prezentace společnosti a zveřejnění nabídky pracovního místa spojeno s náklady, které budou společnosti vznikat. Společnosti doporučuji především zaměřit se na server www.stavitelstvi.com, který je navštěvován studenty a absolventy fakulty stavební a cena je zveřejnění inzerátu je více než přijatelná. Další možností je využít serverů www.jobs.cz a www.prace.cz, které mají velmi vysokou návštěvnost. Nicméně cena je několikanásobně vyšší.

Další možností, jak kvalifikované projektanty získat, je možnost využití služeb specializované personální agentury. Ta v rámci své služby odpovídající kandidáty i sama vybere, a proto zde je možnost úspory času při výběrovém řízení v rámci firmy samotné. Náklady spojené s touto formou získání nových zaměstnanců jsou velmi vysoké a obávám se, že pro společnost nereálné.

Náklady na realizaci:

Zveřejnění inzerátu na serveru www.stavitelstvi.com	500,-Kč/rok
Zveřejnění inzerátu na serveru www.jobs.cz nebo www.prace.cz	2.500,-Kč/2 týdny
Zajištění výběru vhodných kandidátů specializovanou agenturou	50.000,-Kč/pozice

Časový horizont realizace:

Je možné realizovat ihned po výběru jedné z doporučených variant.

Problém č.5: Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem stanovení mezd a odměňování. Systém není dostatečně motivační.

Příčina: Systém odměňování jednotlivých zaměstnanců společnosti je nastaven individuálně dle pracovních smluv. Pokud tento systém zobecním, lze ho popsat následovně: U ředitele společnosti se k základní mzdě stanoví prémie na základě výsledků a pracovního výkonu, která činí 0-100% základní mzdy. U vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení je k základní mzdě stanovena prémie 0-40% základní mzdy. Pro ostatní zaměstnance nejsou prémie ani osobní ohodnocení smluvně stanoveny. O vyplacení veškerých prémie rozhoduje vždy ředitel společnosti. Zaměstnancům, kteří nemají smluvně stanovenou výši prémie, je ředitelem přiznána odměna za výsledky práce a pracovní nasazení jen zcela výjimečně. Zpravidla to bývá např. před vánočními svátky. Tyto mimořádné odměny se pohybují v řádu 10-20% základní mzdy.

Systém odměňování pro zaměstnance mimo vedoucích pozic tedy není motivační. Jejich odměna je stálá a neodvíjí se od odvedené práce. Navíc o vyplacení prémie rozhoduje pouze ředitel společnosti na základě svých subjektivních pocitů, které nelze ničím podložit. I když se ředitel společnosti odkazuje na konzultace s vedoucími jednotlivých oddělení při stanovení mimořádných odměn, nelze prokázat, že zde opravdu existuje spojitost.

Dále růst mezd u zaměstnanců, kteří ve společnosti již pracují delší dobu, opět není systematický a nejsou nastaveny žádná pravidla pro zvyšování mezd u stálých zaměstnanců.

Návrh řešení: Navrhují ve společnosti vytvořit moderní motivující systém odměňování zaměstnanců založený především na hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Schéma nového mzdového systému je přílohou č.3. Součástí nového mzdového systému bude také slovní hodnocení zaměstnanců, které popisují v kapitole 6.2.

Náklady na realizaci:

Vyčíslení nákladů u tohoto návrhu není předem možné. S určitostí ale lze říci, že náklady vynaložené na zavedení tohoto systému, přinesou majiteli společnosti užitek v podobě dosažení lepších hospodářských výsledků.

Časový horizont realizace:

Je možné realizovat ihned. Účinky nového mzdového systému na efektivitu práce zaměstnanců bude možné stanovit za 1 rok.

6.2. Další návrhy pro zvýšení úrovně firemní kultury

Návrh č.1: Komplexní posílení týmové práce zaměstnanců

Jelikož se někteří zaměstnanci domnívají, že týmová práce není na dostatečné úrovni, navrhují komplexní posílení týmového ducha kolektivu. Doporučují uspořádat více společenských akcí zaměřených na tvorbu a udržení týmu. Dle návrhu některých zaměstnanců by bylo vhodné uspořádat sportovní aktivity s účastí všech pracovníků. Doporučují například uspořádání sportovních her za účasti přátel firem. Celá akce může být zakončena společnou večeří.

Dále je možné využít služeb některých specializovaných společností, které poskytují služby na využití outdoorové metodiky při rozvoji psychosociálních dovedností a znalostí jednotlivců i celých týmů.

Návrh č.2: Zavedení hodnocení pracovního výkonu a přístupu zaměstnanců

Zavedení tohoto hodnocení navrhuji především z důvodu zjištění, že zaměstnance nejvíce motivuje společenské uznání. Doporučuji uplatnit dílčí měsíční hodnocení a na konci roku celkové hodnocení roční. Hodnocení bude provádět přímý nadřízený zaměstnanec.

Měsíční hodnocení bude částí mzdového systému a bude částečně sloužit jako nástroj pro stanovení výše prémie. K hodnocení dále bude připojen návrh na výši vyplacení prémie v procentech. V tomto hodnocení bude zahrnut především výkon zaměstnance v průběhu hodnoceného období, chování zaměstnance k nadřízenému a k ostatním členům týmu a splnění uložených úkolů zaměstnancem.

V případě ročního hodnocení se bude jednat o slovní hodnocení, které bude zohledňovat celoroční přínos zaměstnance pro podnik. Celkově si od tohoto hodnocení slibuji zprůhlednění systému udělování prémie a jeho celkové zprůhlednění.

Návrh č.3: Modernizace pracovního vybavení pracovníků dodávek

Vzhledem k tomu, že se z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost zaměstnanců pracujících ve výrobě s jejich pracovními podmínkami a vybavením, navrhuji jeho modernizaci. Nákup nových strojů bude proveden dle aktuálních finančních možností společnosti průběžně. Jedná se především o elektrické vrtačky, elektrické kladivo a další nástroje.

S nákupem nového vybavení musí být spojená hmotná odpovědnost zaměstnanců. Jedná se o poměrně drahé moderní nástroje a v minulosti se objevily případy, kdy došlo ke ztrátě svěřených předmětů a nebyla nikomu přímo prokázána vina. Veškeré nástroje a vybavení pracovníků dodávek doporučuji řádně evidovat a jednou měsíčně provádět kontrolu vedoucím pracovníkem. Ten o těchto kontrolách bude vést písemné záznamy.

7. Závěr, možnosti realizace

Ve svojí práci jsem uvedl nezbytný přehled teoretických poznatků potřebných k analýze stavu firemní kultury v jakékoliv společnosti. Dále jsem zpracoval dotazník, provedl a vyhodnotil dotazníkové šetření zaměřené na úroveň stavu firemní kultury v konkrétní společnosti. V dalších kapitolách práce jsou podrobně popsány další postupy použité k analýze situace, problémy identifikované v dotaznících, popis jejich příčin a návrhy na jejich odstranění. Dále jsou uvedeny náklady a rovněž časové horizonty realizace jednotlivých návrhů. Rovněž jsem v práci uvedl další návrhy, které souvisí s dlouhodobým směřováním společnosti a vývojem její firemní kultury. Tyto návrhy doporučuji realizovat průběžně.

Postup analýzy stavu organizační kultury, který jsem v práci použil, je „ušitý na míru“ konkrétní společnosti. V případě jeho drobných úprav ale lze dotazník považovat za jakýsi univerzální nástroj analýzy nejdůležitějších faktorů ovlivňujících firemní kulturu jakékoliv společnosti a jejich stavu. Dotazník totiž zahrnuje nejdůležitější oblasti s firemní kulturou úzce související.

Domnívám se, že za dobu zpracovávání svojí bakalářské práce jsem dospěl k velmi vysokému stupni poznání firemní kultury ve společnosti. Svoje návrhy tedy považuji za ty nejlepší, které v blízké budoucnosti bude moci podnik uplatnit k rozvoji úrovně firemní kultury a s tím související efektivity práce svých zaměstnanců. Moje návrhy respektují aktuální situaci firmy, jak finanční, tak společenskou. Účelem nebylo hledání nákladných řešení, ale naopak spojení materiálních a sociálních aspektů v řešení návrhů, se snahou o přiměřenou výši finančních nákladů.

Jsem velmi potěšen, že vedení společnosti projevilo zájem realizovat mnou uvedený souhrn návrhů. V budoucnu je potřeba průběžně sledovat vývoj stavu firemní kultury. Dále je potřeba se zaměřit na úspěšnost jednotlivých návrhů a případně některé z nich průběžně pozměňovat tak, aby podnik byl schopen udržovat optimální úroveň firemní kultury a svoji firemní kulturu zároveň dále rozvíjet k lepšímu.

8. Přehled literatury a informačních zdrojů

Knihy

[1] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, POŠMURNÝ, Oldřich. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

[2] BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika-předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. 2001. ISBN 80-248-0008-X.

[3] BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

[4] PEALE, Norman Vincent. *Síla pozitivního myšlení*. Praha : Knížní klub, 1994. 240 s. ISBN 80-7176-017-X.

[5] PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

[6] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

[7] ŠKRONĚK , Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha : Management press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.

[8] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

Právní předpisy

[9] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Firemní materiály

[10] *Politika jakosti*. IVes. 2004

Materiály převzaté z internetu

[11] /online/ KONEČNÝ, Gustav. *Jak motivovat a udržet zaměstnance*. [cit. 2007-03-07]. Dostupné z: <http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932>.

[12] /online/ MAYEROVÁ, M., RAISOVÁ J. a RŮŽIČKA, J. *Firemní kultura*. [cit. 2007-03-07]. Dostupné z: <<http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf>>.

[13] /online/ NOVOTNÝ, Tomáš. *Motivace, potřeby*. [cit. 2007-03-07]. Dostupné z: <http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Motivace_potreby.doc>.

[14] /online/ *Organizační kultura*. [cit. 2007-03-07]. Dostupné z: <http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/organizacni_kultura.doc>.

[15] /online/ Wikipedia, the free encyclopedia. *Organization culture*. [cit. 2007-03-07]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek č.1 – Handyho typy kultur

Obrázek č.2 – Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek č.3 – Organizační schéma společnosti IVes

Tabulky

Tabulka č.1 – Silná podniková kultura

Tabulka č.2 – Typologie firemní kultury

Tabulka č.3 – Rozdělení firemní kultury v závislosti na míře rizikovosti podnikání a rychlosti zpětné vazby

Grafy

Graf č.1 – Odpovědi k otázce č.2: Moje schopnosti a předpoklady jsou dostatečně využity

Graf č.2 – Odpovědi k otázce č.8: Svoje pracovní podmínky považuji za dobré (všichni zaměstnanci)

Graf č.3 – Odpovědi k otázce č.8: Svoje pracovní podmínky považuji za dobré (pracovníci oddělení dodávek)

Graf č.4 – Odpovědi k otázce č.12: Společnost se rozvíjí a zlepšuje

Graf č.5 – Odpovědi k otázce č.16: Jsem spokojen/a s firemními symboly

Graf č.6 – Odpovědi k otázce č.21: V případě nekvalitně odvedené práce cítím spoluzodpovědnost

Graf č.7 – Odpovědi k otázce č.22: Podílím se na řešení problémů v rámci společnosti

Graf č.8 – Odpovědi k otázce č.25: Mezilidské vztahy vnímám jako problém

Graf č.9 – Odpovědi k otázce č.32: Systém odměňování mě motivuje k vyšším pracovním výkonům

Graf č.10 – Odpovědi k otázce č.35: Jsem spokojen s úrovní společenských akcí pořádaných společností

Graf č.11 – Odpovědi k otázce č.38: Společenské uznání je pro mě motivačním faktorem

Přílohy

Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník

Příloha č.2 – Tabulky vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č.3 – Mzdový systém podniku

Příloha č.4 – Politika jakosti společnosti

Příloha č.5 – Reference společnosti

Příloha č.6 – Fotografie z realizovaných akcí

Příloha č.1 – Dotazník

Dotazník slouží k analýze stavu firemní kultury ve společnosti IVes, spol. s r.o. Vaše účast je dobrovolná. Dotazník je anonymní. Můžete odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku. Informace získané z dotazníků budou využity při sestavování návrhu opatření ke zvýšení úrovně firemní kultury, který bude předložen vedení společnosti. Odpovědi a názory každého ze zaměstnanců jsou pro tazatele velmi cenné. S informacemi získanými z dotazníků bude pracováno profesionálně a bude zaručena anonymita respondentů.

Instrukce k vyplnění

U otázek s možností výběru označte prosím pouze jednu z možností křížkem. U otázek otevřených použijte pro svoji odpověď volného pole.

Část A. Dotazník

Označte jednu odpověď

	Úplný souhlas	Spiše souhlas	Neutrální postoj	Spiše nesouhlas	Úplný nesouhlas
1. Svoji práci považuji za společensky významnou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Moje schopnosti a předpoklady jsou dostatečně využity.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsem spokojen se svým pracovním zařízením.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsem hrdý na to, že mohu být součástí společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Uveďte konkrétní nedostatky:					

	Úplný souhlas	Spiše souhlas	Neutrální postoj	Spiše nesouhlas	Úplný nesouhlas
6. Vybavenost mého pracoviště je na dobré úrovni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jsem spokojen/a s prostředím a kolektivem, ve kterém pracuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Svoje pracovní podmínky považuji za dobré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jsem spokojen/a s organizací pracovní doby.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jsem spokojen/a s možností vzdělávání a školení ve firmě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Uveďte konkrétní nedostatky a návrhy na zlepšení:					

	Úplný souhlas	Spiše souhlas	Neutrální postoj	Spiše nesouhlas	Úplný nesouhlas
12. Společnost IVes se rozvíjí a zlepšuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Zním firemní vizi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Dlouhodobé cíle společnosti jsou mi známy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Zním podrobně firemní pokyny týkající se méj pozice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Jsem spokojen/a s firemními symboly (logo, jednotný vizuální styl, webová prezentace, propagační materiály, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. V případě negativní odpovědi u bodů 12 – 16 uveďte důvod:					

	Úplný souhl.	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Úplný nesouhlas
18. Kvalita a rychlost je důležitá pro dosažení úspěchu na trhu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Zním množství a sílu konkurence v oboru podnikání společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Cítím spoluzodpovědnost za neplnění termínů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. V případě nekvalitně odvedené práce společnosti cítím spoluzodpovědnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Úplný souhl.	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Úplný nesouhlas
22. Podílím se na řešení problémů v rámci společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Moje návrhy jsou vedením zvažovány a případně realizovány.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Týmová práce ve společnosti je na vysoké úrovni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mezilidské vztahy ve společnosti vnímám jako problém.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ve společnosti se objevují negativní jevy, např. pomlouvání, špatný přístup, atd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Úplný souhl.	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Úplný nesouhlas
27. Společnost IVes je řízena správně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Jsem spokojen/a s přístupem mého nadřízeného k mojí osobě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. V případě negativní odpovědi uveďte důvod:					

	Úplný souhl.	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Úplný nesouhlas
30. Jsem spokojen/a se svým platovým ohodnocením.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Odměňování ve společnosti je na vyšší úrovni než u konkurence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Systém odměňování mě motivuje k vyšším pracovním výkonům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Pracovní nasazení v celé společnosti je rovnoměrné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Úplný souhl.	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Úplný nesouhlas
34. Účastním se společenských akcí pořádaných společností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Jsem spokojen s jejich úrovní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. V případě negativní odpovědi uveďte důvod:					

	Úplný souh las	Spíše souhlas	Neutrální postoj	Spíše nesouhlas	Úplný nesouhlas
37. Zvýšení mzdy je pro mě motivačním faktorem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Společenské uznání je pro mě motivačním faktorem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Udělení benefitů a zaměstnaneckých výhod mě motivuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Uveďte další faktory, které Vás nejvíce motivují:					

41. Uveďte vlastní návrhy pro rozvoj firemní kultury ve společnosti:

Část B: Rozřazovací údaje

1. Jsem ☐ muž
☐ žena

2. Moje nejvyšší dosažené vzdělání je

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| a. základní | <input type="checkbox"/> |
| b. středoškolské | <input type="checkbox"/> |
| c. středoškolské s maturitou | <input type="checkbox"/> |
| d. vysokoškolské | <input type="checkbox"/> |

3. Pracuji

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a. v projekci | <input type="checkbox"/> |
| b. ve výrobě..... | <input type="checkbox"/> |
| c. ve vedení firmy | <input type="checkbox"/> |
| d. v administrativě | <input type="checkbox"/> |

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaši ochotu se zúčastnit tohoto dotazníkového šetření.

Dále bych Vás chtěl ujistit, že informace zjištěné v tomto výzkumu budou použity výhradně k účelu uvedenému na první straně. Kterákoliv osoba, kromě tazatele, nebude mít k jednotlivým dotazníkům přístup.

Vyplněný dotazník předejte prosím osobně tazateli, nebo pověřené osobě. Jméno a kontakt na tazatele: Tomáš Veselý, tel.775277716, e-mail: veselyt@std.fbm.vutbr.cz

Příloha č.2 – Tabulka vyhodnocení dotazníkového šetření

Uzavřené otázky

Č. ot.	Celkem					Rozdělení dle oddělení																							
						Vedení					Projekce					Dodávky					Administrativa								
	ú.s.	s.s.	n.p.	s.n.	ú.s.	ú.s.	s.s.	n.p.	s.n.	ú.n.	ú.s.	s.s.	n.p.	s.n.	ú.n.	ú.s.	s.s.	n.p.	s.n.	ú.n.	ú.s.	s.s.	n.p.	s.n.	ú.n.				
1	4	4	7	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	1	1	3	0	0	1	1	2	0	0				
2	5	7	3	0	0	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1	3	1	0	0	1	2	1	0	0				
3	2	9	3	1	0	0	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	4	0	0	0				
4	3	5	4	2	1	1	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	2	2	1	0	1	1	1	0					
6	5	4	2	4	0	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	1	4	0	2	2	0	0	0				
7	5	6	3	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	4	1	0	0	0	0	2	1	1	0				
8	3	6	3	3	0	0	1	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	3	0	1	2	1	0	0				
9	5	6	4	0	0	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	2	3	0	0	2	2	0	0	0				
10	2	0	5	3	5	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	0	3	1	0	0	0	1	1	2				
12	0	8	3	3	1	0	1	0	0	0	0	2	1	2	0	0	3	1	1	0	0	2	1	0	1				
13	4	9	2	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	5	0	0	0	2	2	0	0	0				
14	3	10	2	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	5	0	0	0	2	2	0	0	0				
15	4	9	2	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	5	0	0	0	2	2	0	0	0				
16	1	4	2	4	4	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2	0	3	2	0	0	0	0	0	2	2				
18	12	2	1	0	0	1	0	0	0	0	4	0	1	0	0	4	1	0	0	0	3	1	0	0	0				
19	3	7	5	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	0	0	0	3	2	0	0	2	2	0	0	0				
20	4	6	2	3	0	1	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	2	3	0	0	4	0	0	0				
21	9	5	1	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0	0	1	4	0	0	0	2	1	1	0	0				
22	3	8	2	2	0	1	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	3	2	0	0	1	2	0	1	0				
23	4	6	2	3	0	1	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	3	2	0	0	2	0	0	2	0				
24	1	5	5	4	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	1	4	0	0	0	0	0	2	2	0				
25	0	5	4	2	4	0	1	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	1	4	0	2	1	1	0				
26	0	7	1	2	5	0	1	0	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	5	0	3	1	0	0				
27	1	6	8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	1	0	3	0	0				
28	5	4	6	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	3	2	0	0	0	1	0	3	0	0				
30	2	6	4	3	0	0	0	0	1	0	1	4	0	0	0	0	0	3	2	0	1	2	1	0	0				
31	0	6	5	4	0	0	1	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	2	3	0	0	1	2	1	0				
32	1	3	6	3	2	0	1	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	4	0	1	1	1	1	1	0				
33	5	4	3	3	0	0	0	0	1	0	1	1	2	1	0	3	2	0	0	0	1	1	1	1	0				
34	7	6	1	1	0	0	1	0	0	0	3	2	0	0	0	3	2	0	0	0	1	1	1	1	0				
35	5	6	4	0	0	1	0	0	0	0	0	4	1	0	0	3	2	0	0	0	1	0	3	0	0				
37	6	4	4	0	1	0	1	0	0	0	1	1	3	0	0	4	1	0	0	0	1	1	1	0	1				
38	8	6	0	0	1	1	0	0	0	0	1	4	0	0	0	5	0	0	0	0	1	2	0	0	1				
39	4	5	4	1	1	0	0	0	1	0	0	1	4	0	0	3	2	0	0	0	1	2	0	0	1				

Příloha č.3 – Mzdový systém

Z důvodu zvýšení výkonnosti a hmotné zainteresovanosti zaměstnanců, zvýšení motivace a udržení stávajících kvalitních navrhuji zavedení následujícího systému určení výše mezd.

Výše měsíční mzdy se určuje součtem následujících položek:

- 1) Základní mzda** (smluvně daná časová nebo úkolová mzda u každého pracovníka)
- 2) Výkonnostní prémie** (ředitel společnosti do výše 100% základní mzdy; vedoucí jednotlivých oddělení do výše 50% základní mzdy; ostatní zaměstnanci do výše 30% základní mzdy)
- 3) Věrnostní prémie** (určuje se podle délky trvání pracovního poměru)

Stanovení výše výkonnostní prémie: Zaměstnanci budou hodnoceni za svůj výkon svým přímým nadřízeným pomocí školní stupnice (1 nejlepší, 5 nejhorší). Do hodnocení bude zahrnut objem výkonu zaměstnance, chování na pracovišti, plnění zadaných úkolů, dodržování interních pravidel, apod. Následně bude hodnocení převedeno do procentuálního vyjádření.

Stanovení výše věrnostní prémie: Dle délky trvání pracovního poměru – 6 měsíců až 1 rok 10%; 1-3 roky 20%; 3-10 let 30%; 10-20 let 40%; více jak 20 let 50%.

Příloha č.4 – Politika jakosti společnosti

V návaznosti na strategické záměry určené vedením společnosti IVes, spol. s r.o. definuje vedení společnosti následující politiku jakosti:

1. Oslovovat zákazníka s nabídkou činností a poskytnout mu jejich kvalitní realizaci, aby v budoucnu měl zájem o další spolupráci – naplňovat požadavky zákazníků a zvyšovat jejich spokojenost
2. Udržet stávající a získat nové zákazníky
3. Etablovat se na trhu projektových organizací působících ve sjednocené Evropě
4. Získávat co nejkvalitnější zaměstnance s motivací finančním ohodnocením a vizí dlouhodobého zaměstnání v životaschopné společnosti
5. Disponovat všemi potřebnými autorizacemi
6. Udržovat krok s vývojem kancelářské techniky a programů
7. Zvyšovat produktivitu práce
8. Provádět kontrolu kvality provádění staveb a projektů
9. Zvyšovat kvalitu přípravy zakázek a efektivnost výběrových řízení
10. Vytvářet stabilní finanční prostředí společnosti
11. Zvyšovat efektivnost systému managementu jakosti
12. Doplnovat a obnovovat technologické vybavení
13. Dodržování technických norem a právních předpisů je pro nás samozřejmostí

V Brně dne 23. února 2005

Příloha č.5 – Reference společnosti

- Zpracování projektové dokumentace víceúčelové sportovní haly – Podolí u Brna
- Kompletní dodávka autosalon BMW Renocar – Brno, Slatina
- Projekt montované výrobní haly Logup – Kralupy nad Vltavou
- Projekt a výstavba areálu Kimberly Clark – Jaroměř
- Rekonstrukce a rozšíření haly Kounicova pro podmínky FIBA – Brno
- Zpracování projektové dokumentace výrobní haly firmy Kasper Kovo – Trutnov
- Projekt a výstavba komentátorských kabin – Brno, Masarykův okruh
- Zpracování projektové dokumentace teplárny Červený mlýn – Brno
- Sklad Budweiser Budvar u dálnice D1 – Popůvky
- Skladovací hala oceli firmy Daniferra – Uherský Brod
- Projekt a dodávka spojovacího krčku – Brno, Pisárky
- Projekt a realizace dodávky lávky – Ivančice
- Projekt a dodávka ocelové konstrukce stánky Microsoft – Brno, Výstaviště
- Projekt a realizace potrubních mostů a kotelny – Ružomberok
- Zpracování projektové dokumentace nového závodu Tesla – Jihlava
- Projekt a dodávka ocelové haly (3 lodě) CIE – Valašské Meziříčí
- Dodávky a rekonstrukce lakovny a svařovny Škoda – Mladá Boleslav
- Projekty a dodávky rodinných domů na klíč – Sv.Kateřina, Ostopovice, Nebovidy
- Projekt a realizace rekonstrukce První brněnské kovárny – Brno, Komárov
- Projekt kotelny včetně realizace – Klatovy
- a další

Příloha č.6 – Fotografie z realizovaných akcí



Autosalon BMW Renocar, Brno – Slatina



Teplárna Červený mlýn, Brno – Královo pole



Skladovací hala Daniferra, Uherský Brod



Přístřešek, Brno – Okay